

WertGeiD: Wertorientierte Gestaltung industrieller Dienstleistungen

Lean Services – Welche Maßnahmen bringen den größten Mehrwert?

Die positive Wirkung von Lean-Management-Prinzipien auf den Leistungserstellungsprozess hat sich längst bestätigt und unter dem Begriff Lean Services manifestiert. Eine Herausforderung stellt insbesondere für KMU jedoch weiterhin die Auswahl der passenden Lean-Services-Prinzipien dar. Im Forschungsprojekt "WertGeiD" wird mithilfe eines Simulationsmodells ein Navigator entwickelt, welcher den Inhalt des Simulationsmodells durch eine intuitive Benutzeroberfläche auch für unerfahrene Anwender handhabbar macht. Durch Eingabe von unternehmensbezogenen Daten wird im Simulationsmodell abgeschätzt, welche Lean-Services-Prinzipien den größten Nutzen für das jeweilige Unternehmen darstellen. Das IGF-Vorhaben 18509N der Forschungsvereinigung FIR e. V. an der RWTH Aachen, wird über die AiF im Rahmen des Programms zur Förderung der industriellen Gemeinschaftsforschung und -entwicklung (IGF) vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert.



Projekttitel

WertGeiD

Projekt-/Forschungsträger

BMWi; AiF

Förderkennzeichen

18509N

Projektpartner

Becker & Partner GmbH;
GreenGate AG; LPR GmbH;
Pelzer Fördertechnik GmbH;
EVANTEC GmbH;
Samhammer AG;
InfraServ GmbH & Co.;
Knapsack KG; Noltewerk
GmbH & Co. KG; Pillar
Group GmbH; Singulus
Technologies AG;
Krohne Messtechnik GmbH;
SMS Group GmbH; Forum
Vision Instandhaltung e. V.;
KVD Kundendienst-Verband
Deutschland e. V.

Ansprechpartner

Martin Lenart, M. Sc.

Internet

wertgeid.fir.de

Die positive Wirkung von Prinzipien des Lean Managements auf den Leistungserstellungsprozess hat sich in zahlreichen unserer Industrieprojekte bestätigt. Unter anderem konnten dadurch die Effizienz der Abläufe gesteigert, Wartezeiten minimiert oder auch Kapazitäten besser ausgenutzt werden. Eine Abschätzung, welche Anwendung eines Lean-Services-Prinzips für den jeweiligen Anwendungsfall geeignet ist, ist dabei nicht immer eindeutig. Bei einer großen deutschen Fluggesellschaft führte beispielsweise eine Taktung von Abläufen bei der Instandhaltung ihrer Flugzeuge zu einer effizienteren Arbeitsweise und zur Erfüllung von unternehmensstrategischen Zielen. Das gleiche Prinzip, angewendet in einem Callcenter eines deutschen Technologiekonzerns, führte zu einem gänzlich anderen Effekt. Durch die Vorgabe von Soll-Gesprächsdauern führte eine Taktung zu Unzufriedenheit bei den Kunden, weil weniger deren Probleme als die Gesprächsdauer im Fokus des Kundenbetreuers standen. Letztlich führte dies sogar zu einer längeren durchschnittlichen Gesprächsdauer als vor der Einführung eines Taktes.

Kundenseitig nehmen die Anforderungen bezüglich Qualität, Zuverlässigkeit, Flexibilität und Kosten stetig zu [6]. Das Ziel jedes Anbieters ist es, die eigenen Kosten zu minimieren, die Produktivität zu erhöhen und somit den Ertrag zu maximieren. Auch wenn die Erhöhung des Anbieternutzens der Dienstleistungen eine gleichzeitige Steigerung des Kundennutzens nicht per se ausschließt, stehen die jeweils verfolgten Ziele häufig in Konkurrenz zueinander [2]. Programme, die lediglich den Fokus auf Kosteneinsparung legen, sind daher ebenso unzureichend wie Maßnahmen mit ausschließlichem Fokus auf Qualitätssteigerung.

Kombinierte Maßnahmen sind häufig aufgrund von Wechselwirkungen nicht möglich und führen zu einem Zielkonflikt zwischen Kunden und Anbieter [2].

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, ist es erforderlich, sowohl den Nutzen des Kunden, im Sinne ei-

ner höheren Effektivität, als auch den Nutzen des Anbieters, im Sinne einer verbesserten Effizienz, zu steigern [1]. Um diesen Zielkonflikt aufzulösen, bietet die Anwendung von Prinzipien des Lean Managements auf den Dienstleistungssektor einen vielversprechenden Lösungsansatz [5; 9]. Das Lean Management reicht von Ansätzen zur Reduktion von Verschwendungen über eine Optimierung des Leistungsportfolios bis hin zu Maßnahmen zur Auslastungsglättung und Nachfrigesteuerung [7]. Die Ansätze weisen in ihrer Wirkung wesentliche Unterschiede auf und sind in Abhängigkeit von den jeweiligen Rahmenbedingungen des Unternehmens zu wählen. Wesentlich bei der erfolgreichen Auswahl der Ansätze ist die Berücksichtigung der Wechselwirkungen der Prinzipien und Methoden [8; 3; 4].

Eine umfassende Abschätzung verschiedener Lean-Prinzipien ist aufgrund des komplexen Zusammenspiels einzelner Prinzipien insbesondere für KMU schwierig. Für einige KMU kann die Anwendung bestimmter Prinzipien des Lean Managements somit sinnvoll sein, für andere KMU weniger. Dies ist sowohl von inneren als auch äußeren Rahmenbedingungen der Unternehmen abhängig. Im Rahmen des Forschungsprojekts "WertGeiD" soll die zentrale Forschungsfrage, wie KMU ihre Effizienz und Effektivität bei der Erbringung industrieller Dienstleistungen durch die richtige Auswahl und Umsetzung von Gestaltungsprinzipien des Lean Managements steigern können, beantwortet werden. Mithilfe eines Simulationsmodells soll die Wirkung ausgewählter Gestaltungsprinzipien des Lean Managements auf den industriellen Dienstleistungserstellungsprozess untersucht werden. Die konkrete Festlegung der zu untersuchenden Prinzipien wird in enger Abstimmung mit dem projektbegleitenden Ausschuss definiert. Eine Abschätzung relevanter Prinzipien, die sich besonders leicht für KMU umsetzen lassen sollen, wird durchgeführt und dadurch festgelegt, welche Prinzipien vorrangig untersucht werden. Anschließend wird ermittelt, welche der ausgewählten Prinzipien das

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



größte Potenzial für den einzelnen Anwender haben. Mithilfe eines anwenderfreundlichen Navigators sollen KMU letztlich selbständig die für sie passenden Prinzipien herausarbeiten können.

Literatur

- [1] Petz, A.; Duckwitz, S.; Schmalz, C.: Productivity of Services: An Explorative Study in the Electrical and Chemical Engineering Sector. In: *Amfiteatru Economic* 2012, S. 635–652. http://www.amfiteatruconomic.ro/temp/Article_1156.pdf (letzter Zugriff: 20.04.2017)
- [2] Franzkoch, B.: Wertorientiertes Verfügbarkeitsmanagement. Ergebnisse aus der Produktionstechnik; Bd. 2009,16. RHRsg.: G. Schuh. Apprimus, Aachen 2010. – Zugl.: Aachen, Techn. Hochsch., Diss., 2009.
- [3] Fabry, C.: Synchronisation der Dienstleistungsproduktion mittels Takt. Schriftenreihe Rationalisierung; Bd. 128. RHRsg.: G. Schuh. Apprimus, Aachen 2014. – Zugl.: Aachen, Techn. Hochsch., Diss., 2014.
- [4] Aull, F.: Modell zur Ableitung effizienter Implementierungsstrategien für Lean-Production-Methoden. Forschungsberichte des Instituts für Werkzeugmaschinen und Betriebswissenschaften; Bd. 275. Utz, München 2013. – Zugl.: München, Techn. Univ., Diss., 2012.
- [5] Kerka, F.; Knickmeier, A.; Nottmeier, S.: Produktivitätssteigerung mit dem Know-how aus der Produktion. *Lean-Service-Management im Praxistest*. In: *Leistung & Entgelt* (2015) 2, S. 7–45.
- [6] Suarez-Barraza, F. M.; Smith, T.; Dahlgaard-Park, S. M.: Lean-Services. A literature analysis and classification. In: *Total Quality Management* 23 (2012) 3-4, S. 359–380.
- [7] Schuh, G.; Fabry, C.; Jussen, P.; Stürer, P.: Mit Lean Services Dienstleistungsorganisation wertorientiert und verschwendungsfrei gestalten. In: *Navigation für Führungskräfte*. 10. Aachener Management-Tage. Hrsg.: G. Schuh; A. Kampker; V. Stich. 2., korr. Auflage. Apprimus, Aachen 2013, S. 157–164.
- [8] Takeda, H.: Das synchrone Produktionssystem. Just-in-Time für das ganze Unternehmen. 7. Auflage. Vahlen, München 2014.
- [9] Honne, M.; Lukas, M.: Fünf wichtige Erkenntnisse. In: *Instandhaltung* (2014)8, S. 36–37.



Martin Lenart, M.Sc.
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Fachgruppe Lean Services
FIR, Bereich Dienstleistungsmanagement
Tel.: +49 241 47705-231
E-Mail: Martin.Lenart@fir.rwth-aachen.de

ANZEIGE

8. Aachener Informations- management- Tagung 2017 15. – 16. November

Informationsmanagement trifft Disruption

Informationsmanagement agiler Unternehmen für neue Geschäftsmodelle
Informieren Sie sich auf der diesjährigen Aachener Informationsmanagement-Tagung über aktuelle IT-Themen bezüglich der Geschäftsmodellentwicklung im Kontext Industrie 4.0 und nutzen Sie die Möglichkeit zum praxisorientierten Wissensaustausch unter Experten aus Industrie und Forschung.



udz.im-tagung.de

